

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bakalářská práce

Jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace

**Appointment of Elementary School Headmaster Using Internal Recruitment
Resources**

Jana Neubauerová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10. dubna 2015

.....

podpis

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. a všem, kteří mi byli nápomocni při mé tvorbě závěrečné bakalářské práce a byli oporou po celou dobu mého studia.

.....

podpis

ANOTACE

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Jejím cílem je definovat výhody a nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace na základě výzkumného šetření. Práce zkoumá názory ředitelů, kteří byli zvoleni do funkce z vnitřních zdrojů organizace v Ústeckém kraji. Výzkum byl proveden kvantitativní metodou formou dotazníku, doplněnou výzkumem na základě polostrukturovaného interview.

Teoretická část vychází z oblasti personalistiky, z metod výběrů zaměstnanců, zabývá se problematikou konkursního řízení, obecnými předpisy a kompetencemi ředitele základních škol ve všech jeho rolích.

Výsledky této práce, vymezení výhod a nevýhod jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace, mohou sloužit jako pomůcka členům konkursní komise, členům školské rady, zřizovatelům škol a ředitelům základních škol v případě jmenování jejich zástupců.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel školy, konkurzní řízení, jmenování do funkce, zřizovatel školy

ANNOTATION

This thesis is looking at the issue of selecting an elementary school headmaster using organisation's internal recruitment resources. Its main goal is to define the advantages and the disadvantages by researching the topic. This assignment examines opinions of headmasters who had been selected for their positions through internal recruitment system of given schools in the region of Usti nad Labem. In this research questionnaires were used as a quantitative method and in addition semi-structured interviews were conducted.

The theoretical part derives from the human resources field and the recruitment process methodology. It focuses on the recruiting process, its general guidelines and on professional competences of an elementary school headmaster and all aspects of such position.

The results of this thesis (the defined advantages and disadvantages of appointing an elementary school headmaster using internal recruitment resources) can be utilized as a guideline for school board members, recruitment board and governing body as well as for headmasters in case of appointing deputy headmasters.

KEY WORDS

headmaster, recruitment process, appointing process, school founder

Obsah

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÁ ČÁST	9
2. 1 Lidské zdroje	9
2. 1. 1 Řízení organizace	9
2. 1. 2 Personální činnosti	10
2. 2 Plánování zaměstnanců	12
2. 3 Získávání zaměstnanců.....	13
2. 3. 1 Vnitřní zdroje pracovníků.....	15
2. 3. 2 Metody získávání pracovníků	17
2. 3. 3 Výběr pracovníků	18
2. 3. 4 Konkursní řízení na obsazení ředitele základní školy	19
2. 3. 5 Jmenování ředitelů základních škol	21
2. 3. 6 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele	21
2. 4 Ředitel školy – jeho role.....	22
2. 5 Kompetence ředitele.....	24
2. 6 Základní údaje o školách a školských organizacích Ústeckého kraje.....	25
3. EMPIRICKÁ ČÁST	28
3. 1 Výzkumný problém.....	28
3. 1. 1 Formulace cíle výzkumu a výzkumné otázky	28
3. 1. 2 Metody výzkumu.....	28
3. 1. 3 Výzkumný nástroj.....	29
3. 1. 4 Respondenti	30
3. 1. 5 Předvýzkum.....	31
3. 2 Průběh výzkumu	31
3. 2. 1 Úvodní analýza návratnosti dotazníků.....	32
3. 2. 2 Zpracování výstupů dotazníkového šetření, doplněné o odpovědi z rozhovoru.....	33
3. 3 Shrnutí.....	48
4. ZÁVĚR.....	50
5. SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	52
6. PŘÍLOHY.....	53

1. ÚVOD

Předmětem bakalářské práce je jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. K výběru bakalářské práce mě vedla vlastní zkušenost z praxe, kdy jsem se jako pracovnice odboru školství, kultury a tělovýchovy účastnila konkursních řízení na ředitele základních škol zřizovaných městem, buď jako zapisovatelka, nebo jako zástupce za zřizovatele.

Je obecně známo, ale i z textů v odborných časopisech zabývajících se školstvím vyplývá, že je obtížné pro konkursní komisi vybrat nejvhodnějšího uchazeče na post ředitele školy, nehledě k tomu, že výsledné pořadí uchazečů má pouze doporučující charakter. Tím, kdo jmenuje ředitele školy, je rada města. Bakalářská práce je určena jako pomůcka pro členy konkursní komise, členy školské rady, zřizovatele škol a též se jí mohou inspirovat i ředitelé základních škol při jmenování svých zástupců.

Cílem práce je definovat výhody a nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace na základě výzkum provedeného s respondenty, kteří působili na stejných školách před zvolením do funkce. Ověřila jsem, zda se shoduje teorie v odborné literatuře s názory zkoumaných ředitelů.

V první části je zpracovaná teorie vycházející z odborné literatury týkající se personalistiky, personálních činností, metod získávání zaměstnanců, popis a rozbor výhod a nevýhod při obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů organizace. Dále jsem popsala proces konkursního řízení, který předchází jmenování ředitele. Výkon ředitelské funkce je velmi náročný, proto jsem též zmapovala, jaké musí mít ředitel předpoklady pro svou práci a jaké zastává oblasti kompetencí ve všech svých rolích.

Součástí teoretické části jsou také informace týkající se konkrétně Ústeckého kraje, kde jsem prováděla empirický výzkum s řediteli základních škol jmenovaných z vnitřních zdrojů. Kapitola zahrnuje základní údaje o školách a školských organizacích tohoto kraje.

Praktická část práce zahrnuje popis metodologie a výzkumu, vlastní výzkumná část je věnována kvantitativnímu výzkumu formou dotazníku. Pro doplnění dotazníkového šetření jsem využila jako další nástroj interview,

respondentům jsem položila shodné otázky jako v dotazníku a získala tak jejich osobní názor.

- Sledovanou oblastí je Ústecký kraj.
- Sledovaným objektem jsou ředitelé základních škol jmenovaní z vnitřních zdrojů organizace.

Pokud je v práci použit termín škola, rozumí se tím veřejná škola či školské zařízení.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2. 1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro zaměstnavatele ten nejvýznamnější kapitál, který může zaměstnavatel mít. Z tohoto důvodu je velice podstatné vybírat si dobře zaměstnance, dál je školit a rozvíjet. Na kvalitních lidech, kteří disponují potřebnými kompetencemi, závisí úspěch celé organizace, v našem případě kvalita školy. Zřizovatel má proto velmi důležitý úkol – vybrat a posléze jmenovat vhodného ředitele. Otázkou je, zda má zřizovatel představu o požadovaných schopnostech ředitele, který by se hodil na danou školu. Dokáže vůbec zřizovatel během výběrového řízení rozpoznat vhodného uchazeče na post ředitele?

Plamínek uvádí, že lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli. Zatímco výkon bývá dobře definovatelný, měřitelný a hodnotitelný, lidské zdroje jsou hodnocení přístupné často obtížněji – protože představují potenciál, který se může i nemusí viditelně a pravidelně projevovat měřitelnými výkony¹.

2. 1. 1 Řízení organizace

Úvodem bych vymezila termíny vztahující se k řízení organizace, jako jsou personalistika a personální řízení. Šikýř, Borovec a Lhotková uvádí, že „Personalistika je oblast řízení školy, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy“².

R. Kociánová popisuje personální řízení jako oblast, která se zabývá pracovníky, je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, specifickou

¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8

² ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 42

oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci a je součástí práce každého vedoucího pracovníka³.

M. Armstrong ve své knize zachycuje moderní pojetí personalistiky, jde o řízení a vedení lidí. Řízení (management) se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). Vedení (leadership) se zaměřuje na rozhodující zdroj, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí⁴.

Vzhledem k tomu, že ve školství je personalistika jednou z klíčových oblastí ředitelovy náplně práce, je nesmírně důležité jmenovat na vedoucí pozici ředitele školy schopného, zkušeného člověka, který disponuje potřebnými kompetencemi k správnému řízení školy tak, aby dosáhl stanoveného cíle za pomoci podřízených zaměstnanců. Na řízení a vedení školy se podílí též další vedoucí zaměstnanci, na které deleguje ředitel určité úkoly v oblasti vedení a řízení.

2. 1. 2 Personální činnosti

Úkolem personalisty (ředitele školy) je zajistit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Efektivní část personální práce představují personální činnosti. Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou součástí personalistiky a náplní práce vedoucích zaměstnanců ve všech organizacích⁵. Je pouze na rozhodnutí ředitele, jaké pravomoci a odpovědnosti deleguje na podřízené vedoucí zaměstnance, protože nejen ředitel školy, ale i ostatní vedoucí zaměstnanci se podílí na řízení školy a měli by zvládat svěřené kompetence v oblasti personálních činností.

³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

⁵ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 20

V literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Blíže popisují, o které se podle Koubka nejčastěji jedná.

Vytváření a analýza pracovních míst – vedoucí zaměstnanci spoluvytvářejí a zjišťují, jaké úkoly se aktuálně na daném pracovním místě vykonávají, za jakých podmínek, jaké jsou spojitosti s tímto pracovním místem a s jinými pracovními místy v organizaci. Ze zjištěných poznatků vychází popis pracovního místa a s tím související požadavky na zaměstnance, jako jsou dovednosti, kvalifikace, vzdělání, zkušenosti, tedy předpoklady k tomu, aby na daném pracovním místě obstál.

Podstatou **plánování zaměstnanců** je odhadnout a předvídat odpovídající množství zaměstnanců v organizaci na zvládnutí stanovených pracovních úkolů, efektivně využívat jejich schopností a podporovat je v jejich rozvoji.

Získávání pracovníků probíhá na základě identifikace potřeby pracovních sil. Tato činnost spočívá v rozpoznávání, informování, nabízení pracovních míst, v jednání s uchazeči, kteří mohou být z vnitřních i z vnějších zdrojů organizace. Obě možnosti zdrojů mají své výhody a nevýhody. Metod získávání zaměstnanců je celá řada.

Výběr zaměstnanců je proces posuzování pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče, roli zde hrají jeho odborné znalosti, osobnostní charakteristika, kritéria posuzování uchazeče a zvolená metoda posuzování.

Poté, co je vybrán případný uchazeč, následuje **přijímání pracovníka**, což je proces, jehož nejdůležitější náležitostí je vypracování smlouvy či jiného dokumentu, dle kterého bude zaměstnán v organizaci a plnit pracovní úkoly.

Hodnocení pracovníků je proces, který odhalí kvalitu práce, jakou zaměstnanec odvádí, jak plní svěřené úkoly, zda jsou v pořádku vztahy na pracovišti a se zákazníky. Výsledek hodnocení mu poskytne zpětnou vazbu ke změně jeho postojů či chování a nápravě případných nedostatků.

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. Kromě finančního odměňování se využívá i nepeněžního odměňování jako je pochvala, uznání, přidělení zajímavého úkolu a jiných zaměstnaneckých výhod. Základem odměňování by měla být spravedlnost, přiměřenost a motivující systém odměňování v organizaci.

Vedoucí zaměstnanci by měli podporovat a vytvářet podmínky pro **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**, aby byla jejich organizace co nejvíce konkurenceschopná. Neustále se mění technologie, technika, požadavky na kvalitu, služby, povaha práce. Z těchto důvodů je nutné, aby byli zaměstnanci co nejvíce flexibilní, zvládali další znalosti a dovednosti a rozšiřovali si pracovní schopnosti. Formování pracovních schopností se rozšiřuje v oblastech všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a v oblasti rozvoje zaměstnanců. Úspěšná organizace se odvíjí od schopností a spolehlivosti zaměstnanců, je tedy nutné o zaměstnance řádně pečovat.

Péče o zaměstnance se dělí na tři skupiny – povinnou, smluvní a dobrovolnou. Vedoucí zaměstnanci musí zajistit bezpečné pracovní podmínky, rozvržení pracovní doby dle zákona, příjemné pracovní prostředí, péči o rozvoj pracovníků, především péči o kvalifikaci a její prohlubování. Vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, vazbu na organizaci a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci⁶.

2. 2 Plánování zaměstnanců

V předcházející kapitole jsem se zmiňovala o nejčastějších personálních činnostech. Vzhledem k tématu této bakalářské práce se zabývám popisem jedné z nich podrobněji – plánování zaměstnanců, která je součástí strategického plánování organizace.

Personální plánování je jednou z nejdůležitějších činností v organizaci, úlohou je zajišťovat nejen v současnosti, ale především s výhledem do budoucnosti dostatek pracovních sil, aby bylo možné splnit zadané úkoly a dosahovat cílů, které si organizace stanovila ve své strategii. Plánování se odvíjí z předpokládaných cílů organizace, vychází především z dlouhodobého plánu rozvoje organizace, z personální situace a z analýzy potřeb. Personální plánování zahrnuje plány dlouhodobé (omlazení týmu, vyrovnat pohlaví, změna organizační struktury), střednědobé (ve školství se jedná o určení úvazků, třídnictví, plán DVPP, dovolené, roční plán akcí) a krátkodobé (zastupitelnost, zajištění menších akcí, samostudium, porady).

^{6 6} KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 20 - 21

V rámci personálního plánování řešíme oblast plánování potřeby zaměstnanců, čili plánování pracovních míst a její poptávky. Oblast plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, což jsou zdroje, které budou využity k zabezpečení potřeby organizace a oblast plánování personálního rozvoje zaměstnanců, které souvisí s jejich vzděláváním.

Při správném plánování se nejprve stanovují cíle, je možné využít metody SMART, dále se provede analýza současného stavu, na základě ní zjistíme, jaké jsou vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (hrozby a příležitosti) podmínky organizace. Následně se určují cesty a způsoby, jak se k cíli dostat, jaké budou potřeba zdroje, kdo nám může pomoci.

Ředitel musí být schopný předpokládat, předvídat, plánovat, kolik bude potřebovat zaměstnanců, jakou mají splňovat kvalifikaci, co od nich očekává, aby dosáhl požadované kvality a předem stanovených cílů školy. Při plánování nesmí zapomenout na možná rizika, počítat s odchody zaměstnanců do důchodu nebo na mateřskou dovolenou, mít efektivně stanovenou organizační strukturu, sledovat populační vývoj, ekonomickou situaci ve školství a neustále měnící se legislativu.

2. 3 Získávání zaměstnanců

Další podstatnou personální činností, kterou se personalista zabývá, je získávání zaměstnanců. Blíže vystihují faktory, které ovlivňují tuto personální činnost.

Jak už bylo výše uvedeno, základem organizace jsou lidské zdroje, proto je pro ředitele školy základním úkolem získat si do svého týmu nejen kvalifikované pedagogy, ale i ochotné a pracovité ostatní zaměstnance, kteří se podílí na chodu školy. Především během roku 2014 se problematikou získávání zaměstnanců potýkala řada ředitelů z důvodu blížícího se konce přechodného období u nekvalifikovaných pedagogů, která je zakotvena v zákoně o pedagogických pracovnících 563/2004 Sb.

Ředitel školy by měl zajistit, aby volné pracovní místo bylo do určeného termínu obsazeno odpovídajícím, kvalifikovaným pracovníkem za úměrné náklady spojené s touto činností.

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.

Šikýř, Borovec a Lhotková uvádí modelový postup získávání zaměstnanců, který zahrnuje: posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo, zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa, identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců, stanovení metod získávání zaměstnanců, určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání, předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání⁷.

Koubek to vidí tak, že nejde pouze o získávání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž zájmy se ztotožňují se zájmy a kulturou organizace. V procesu získávání pracovníků by měla organizace zajistit takový tok informací, aby potenciální zájemci (ať už současní nebo externí pracovníci) projevíli zájem o práci. Ovlivnit nabídku zaměstnání může obsah i způsob informování o volném pracovním místě, tedy její prezentace, ale též vnitřní podmínky organizace, které jsou do jisté míry ovlivnitelné, a vnější podmínky organizací neovlivnitelné.

Vnitřní podmínky (ovlivnitelné) související s organizací mohou být například: význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, všeobecné zaměstnanecké výhody, možnost vzdělávání, mezilidské vztahy, klima organizace, její umístění a životní prostředí v jejím okolí.

Mezi vnější nejzávažnější podmínky (neovlivnitelné) uvádí: demografický vývoj, ekonomiku národního hospodářství a její změny, sociální podmínky, technologické a politicko-legislativní podmínky⁸.

⁷ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 52

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 126 - 129

2. 3. 1 Vnitřní zdroje pracovníků

Volná pracovní místa mohou být obsazována z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil. Koubek vyjmenovává, kdo tvoří vnitřní zdroje pracovních sil:

- a) jedná se o uspořené pracovníky v důsledku rozvoje technologií,
- b) jsou to pracovníci uvolnění z důvodu reorganizace,
- c) pracovníci, kteří jsou způsobilí vykonávat náročnější práci,
- d) pracovníci, kteří chtějí z nějakého důvodu změnit pracovní pozici v rámci organizace⁹.

Kociánová zmiňuje výhody a nevýhody při volbě pracovníka z vnitřních zdrojů. Výhody při získávání pracovníka z vnitřních zdrojů jsou:

- znalost uchazeče,
- možnost postupu pro pracovníka,
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance (výraz personální politiky organizace),
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci,
- možná regulovatelnost personálními plány,
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků (vybíraných i dalších pracovníků),
- uchazeč zná organizaci,
- uchazeč zná spolupracovníky,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů),
- rychlejší obsazení místa,
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků¹⁰.

Němec, Bucman a Šikýř navíc uvádí výhodu při obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů organizace významně rychlejší adaptaci pracovníka na podmínky a požadavky nového pracovního místa. Pracovník se relativně rychle

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 129

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 83

orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí a je schopen brzy dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování¹¹.

Pokud škola dobře a bezproblémově funguje, mělo by být pro organizaci, její zaměstnance a ostatní zákazníky školy účelné, aby se našel vhodný kandidát z kolektivu pedagogů, vzhledem k výhodám, které jsou výše definované.

Koubek v případě obsazení místa z vnitřních zdrojů spatřuje tyto nevýhody:

- že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly – jedná se o Peterův princip,
- soutěžení a povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku¹².

Kociánová shledává mimo výše zmíněné nevýhody ještě omezený výběr pracovníků, často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj, v případě povýšení pracovníka – „automatické povyšování se“ a potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů)¹³.

Šikýř, Borovec a Lhotková spatřují nevýhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů určitou ztrátu potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci.

Navíc se zabývají otázkou, zda je výhoda či nevýhoda získat ředitele či zástupce školy (vedoucího zaměstnance) z vnitřních či vnějších zdrojů.

Výhody obsazení funkce z pedagogického sboru školy uvádí: dobrou znalost zaměstnanců, zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu, orientace v pracovním prostředí a regionu a znalost rodičů, žáků, zřizovatele. Mezi nevýhody řadí: vazby na některé zaměstnance (menší objektivita), vznik rivalit z důvodu jmenování do funkce (proč právě on), vznik obav (zaměstnanci

¹¹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. ISBN 978-80-86730-31-8, s. 97

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 130

¹³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 83

znají nedostatky budoucího ředitele nebo zástupce), stagnace (nepřichází s novými podněty)¹⁴.

Mezinárodní šetření o vyučování a učení 2013 – TALIS 2013 potvrdilo, že ve většině zemí včetně ČR se ředitelé rekrutují z pozic učitelů. Jako učitelé pracovali/pracují ředitelé v ČR v průměru 18 let (v průměru za všechny zapojené země 21 let). V jiných funkcích ve vedení školy pracovalo v ČR 57 % ředitelů, a to v průměrné délce 4 roky, a v jiném oboru působilo 27 % ředitelů v průměru po dobu 1 roku.

2. 3. 2 Metody získávání pracovníků

Metod k získávání pracovníků je celá řada, prioritně musíme vycházet z toho, jaké jsou požadavky na volné pracovní místo. Na základě toho rozhodneme, zda k obsazení pracovního místa využijeme vlastní zdroje organizace, nebo zda dáme příležitost uchazečům mimo organizaci.

Šikýř, Borovec a Lhotková uvádí metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů inzerci na internetu nebo místní vývěsce či nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci¹⁵.

Koubek se navíc zmiňuje o výhodách a nevýhodách, které z těchto metod plynou. Výhodou metody doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, elektronickou poštou, vývěsky či nástěnky jsou především nižší náklady na inzerci a vhodnost z hlediska odborného i osobnostního profilu oslovených lidí. Nevýhody vidí u metody doporučení současného pracovníka - omezenou možnost výběru z většího počtu zaměstnanců a u přímého oslovení vyhlédnutého jedince - pak zhoršení vztahů v organizaci¹⁶.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se využívá inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi, spolupráce s personální agenturou,

¹⁴ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 48

¹⁵ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 56

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 136 - 137

úřadem práce nebo přímé oslovení mimo organizaci. V řadě případů se používá kombinace několika metod¹⁷.

2. 3. 3 Výběr pracovníků

Vzhledem k tomu, že získávání a výběr pracovníků spolu úzce souvisí, uplatňuje se výběr zaměstnanců jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Cílem této personální činnosti je získat zaměstnance, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat odborným požadavkům obsazovaného pracovního místa a zda se bez problémů začlení do pracovního kolektivu.

Zatím neexistuje žádná stoprocentní, jednoznačná metoda výběrů zaměstnanců, která by zaručovala nejlepší výběr z potenciálních uchazečů. Vše je o lidech, jejich osobnosti, povaze, přístupu a zodpovědnosti k pracovním povinnostem. Před samotným výběrem zaměstnanců je důležité si určit, jaké požadujeme odborné požadavky, jakým způsobem budeme uchazeče posuzovat, zda budeme brát zřetel na reference, jakou metodu výběru použijeme (testy, pohovory, hraní situací).

První fází při výběru pracovníka je předvýběr. V podstatě jde o vyhodnocení případných uchazečů, kteří reagovali na nabídku práce. Předvýběr se provádí na základě žádostí a životopisů. Zkoumáme, zda uchazeč splňuje potřebnou způsobilost, vzdělání, praxi, specifické dovednosti, aby mohl úspěšně vykonávat práci. Pro doplnění skutečností uvedených v dotazníku může být proveden předběžný pohovor.

Nejvhodnější uchazeči, kteří byli vybráni z předvýběru, jsou zařazeni do další fáze, kterou je samotný výběr zaměstnance. Ten se provádí pomocí metod využívaných k výběru zaměstnance. Jedná se o hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testy schopností, testy znalostí a dovedností, assessment centre, zkoumání referencí a jiné. Nejpoužívanější a hlavní metodou je výběrový pohovor, kdy se uchazeč osobně setká s představitelem organizace. Záměrem výběrového pohovoru je získat a verifikovat podrobnější údaje o uchazeči, posoudit jeho osobnost, způsobilost a vystupování, sdělit uchazeči, za jakých

¹⁷ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 56

podmínek bude vykonávat práci, a zjistit, jaký má uchazeč názor na podmínky práce a zaměstnání.

Z výběrového řízení vzejde nejvhodnější kandidát, kterému je nabídnuto pracovní místo, a který v případě přijetí nabídky vstupuje s organizací po sepsání pracovní smlouvy do pracovněprávního vztahu.

Při výběru pracovníka na funkci ředitele základní školy se postupuje podle zvláštních pravidel, vše musí probíhat v souladu se zákonem 561/2004 Sb. a dle vyhlášky 54/2005 Sb.

2. 3. 4 Konkursní řízení na obsazení funkce ředitele základní školy

Z důvodu, že je záměrem této práce, aby sloužila zřizovatelům, školské radě a dalším členům konkursní komise jako pomůcka, popisují v následujících kapitolách, jak se postupuje v případě výběru zaměstnance při obsazení funkce ředitele základní školy.

Konkursní řízení vyhlašuje rada města v souladu s § 166 odst. 2 zákona 561/2004 podle § 3 vyhlášky 54/2005 Sb.¹⁸ a na základě požadavků zřizovatele (rady města) na obsazení vedoucího pracovního místa ředitele základní školy dané příspěvkové organizace. Zřizovatel si může kromě zákonem stanovených podmínek určit i vlastní kritéria, vymezit požadavky a hodnoty, které od vedoucího pracovníka školy očekává.

Obvykle se konkursní řízení na vedoucí místo ředitele školy nebo školského zařízení zveřejňuje na úřední desce obce, krajského úřadu, na webu města, na úřadu práce a v místním či regionálním tisku.

První fázi je sestavování a složení konkursních komisí, které musí být jmenovány zřizovatelem nejpozději 30 dní před konáním konkursního řízení.

Členy komise jsou v případě konkursu na ředitele základní školy zřizované obcí jmenování:

- a) dva členové určení zřizovatelem
- b) jeden člen určený ředitelem krajského úřadu

¹⁸ Vyhláška 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí

- c) jeden člen, který je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy
- d) jeden člen, který je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- e) jeden člen, který je inspektor České školní inspekce, a
- f) jeden člen, který je člen školské rady.

Dále mohou být přizváni se souhlasem zřizovatele k jednání komise v případě potřeby odborníci bez hlasovacího práva, kteří nejsou členy komise¹⁹.

Jednání komise je neveřejné a členové podepisují mlčenlivost o jednání.

Druhou fází je otevírání obálek. Komise posuzuje v termínu doručené přihlášky, zjišťuje, zda vyhovují daným požadavkům, navrhne zřizovateli vyřadit nevyhovující uchazeče a usnese se, zda budou uchazeči podrobeni znalostnímu testu v dané problematice.

Pravděpodobně žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Testy slouží pouze jako doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců. Provedením a vyhodnocením jednotlivých testů vždy pověříme kvalifikovaného a zkušeného psychologa²⁰.

V poslední fázi probíhá hlasování komise o vhodnosti a nevhodnosti uchazeče na základě přihlášky, řízeného pohovoru a případně dalších kritérií nebo testů, s jejichž podmínkami byli uchazeči předem seznámeni. Po vyhodnocení konkursu předseda komise za přítomnosti členů komise vyhlásí bez zbytečného odkladu výsledné pořadí přítomným uchazečům. Výsledek konkursního řízení má však pro zřizovatele, potažmo radu obce pouze doporučující charakter²¹.

¹⁹ § 3 vyhlášky 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí

²⁰ ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ, *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 68

²¹ § 6 vyhlášky 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí

2. 3. 5 Jmenování ředitelů základních škol

Tak jak už bylo v předchozím textu popsáno, je na základě výběrového řízení vybrán nejvhodnější kandidát, kterému se nabídne zaměstnání. Pokud přijme nabídku, vstupuje do pracovněprávního vztahu s organizací. V našem případě se jedná o obsazení funkce ředitele základní školy, proto hovoříme o jmenování do funkce ředitele.

Jmenování je specifickým jednostranným právním úkonem zaměstnavatele (ke své platnosti totiž vyžaduje souhlas zaměstnance – atypickou náležitost u jednostranných právních úkonů), který zakládá pracovní poměr pouze v případech vedoucích pracovních míst, resp. u vedoucích zaměstnanců²².

V současnosti jmenuje ředitele školy na vedoucí pracovní místo rada obce, tato povinnost je jí dána paragrafem 166 zákona 561/2004 Sb., ve smyslu zřizovatele²³. Jmenování ovšem předchází vyhlášení konkursního řízení na obsazení pracovního místa, které se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí.

Dle platné legislativy je ředitel jmenován na dobu určitou 6 let s účinností od data jmenování.

2. 3. 6 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele

Aby mohl být uchazeč zařazen do výběrového řízení, musí splňovat příslušné předpoklady, které jsou uvedeny v nabídce práce. Pokud se jedná o místo ředitele, musí uchazeč splňovat předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení.

Ředitelem základní školy může být fyzická osoba, která splňuje tyto předpoklady – je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je bezúhonný, zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka a získal praxi spočívající ve výkonu

²² ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ, *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 77

²³ Zákon 561/2004 Sb., předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 4 roky.

Ředitel školy je povinen absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí, pokud nezískal znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství²⁴.

2. 4 Ředitel školy – jeho role

Předpoklady pro funkci ředitele jsou prvotní podmínkou pro zařazení uchazeče do výběrového řízení, dále je však nutné si vymezit, jaké všechny činnosti vykonává v jednotlivých rolích ředitele, které budou součástí jeho každodenní práce.

Ředitel školy je osoba, která zastupuje školu navenek, stojí v jejím čele, vykonává funkci statutárního a správního zástupce. Ve své podstatě je zodpovědný za chod a veškeré dění ve škole. Měl by usilovat o vytvoření příjemného a tvořivého prostředí. Komunikuje a řeší problémy s rodiči, žáky, se zaměstnanci, zřizovatelem a s ostatními zákazníky školy. Málo kdo si uměl před nástupem na vedoucí místo představit, co vše bude ve funkci ředitele řešit a o jak náročnou práci se jedná. Od ředitele je vyžadováno, aby se vyznal v problematice právní, ekonomické, rozpočtování, personalistice, projektovém řízení a v marketingu.

Ředitel je vedoucí pracovník odpovídající za obsahové, personální, organizační, finanční a hmotné zabezpečení výchovně-vzdělávacího procesu ve škole²⁵.

Plamínek vymezuje tři role, které řídicí pracovníci vykonávají. Jedná se o role lídra, manažera a vykonavatele²⁶. V případě vedoucí funkce ředitele školy zastává všechny tyto role pouze jedna osoba – ředitel školy.

²⁴ § 3, § 5 zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů

²⁵ PRŮCHA, Jan. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 292 s. ISBN 80-717-8029-4, s. 193

²⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5

V roli lídra vytváří koncepci rozvoje školy neboli vizi školy, je tvůrcem myšlenek a udává směr, kterým chce, aby se škola rozvíjela. Snaží se lidi pro svou vizi nadchnout a motivovat.

V roli manažera usiluje, aby vize a nápady byly uvedeny do praxe a aby se za pomoci přesvědčených zaměstnanců dosáhlo žádoucích cílů. Dobrý manažer musí ovládat plánování, organizování, vedení lidí, personální činnosti a kontrolu, jedná se o manažerské činnosti sekvenční a též činnosti paralelní – analyzovat, rozhodovat a implementovat. V odborné literatuře zachycuje Vodáček maticové zobrazení manažerských funkcí, jde o ucelený systémový přehled o skladbě a vazbách zavedených sekvenčních a paralelních manažerských funkcí²⁷.

Mimo výše uvedené role plní přímou vyučovací povinnost čili přímé působení na žáka, díky tomu neztrácí kontakt s dětmi, což mu umožňuje získávat nezkreslené informace bezprostředně od nich. Rozsah přímé pedagogické činnosti odpovídá druhu a velikosti školy a upravuje ji nařízení vlády č. 75 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Ředitel školy je povinen při výkonu své funkce v roli manažera a lídra dodržovat a naplňovat § 164 a 165 zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), na základě nichž: rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, zajišťuje, aby zákonní zástupci byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávaného dítěte, žáka nebo studenta, odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení, stanoví základní výši úplaty, vydává školní řád, vnitřní řád, zpracovává výroční zprávu, vlastní hodnocení, vydává ŠVP, zřizuje pedagogickou radu jako poradní orgán. Odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

²⁷ VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-726-1143-7, s. 69

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech ve správním řízení v oblasti státní správy v těchto případech: přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku a povolení individuálního vzdělávacího plánu, přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání, odkladu povinné školní docházky, převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy, přijetí k základnímu vzdělávání, přestupu a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu, povolení pokračování v základním vzdělávání, přijetí ke vzdělávání ve střední škole, vyšší odborné škole a v konzervatoři, přestupu, změně oboru vzdělávání a přerušení vzdělávání, opakování ročníku po splnění povinné školní docházky, snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb, podmíněného vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení, uznání dosaženého vzdělání, povolení a zrušení individuálního vzdělávání žáka.

2. 5 Kompetence ředitele

Na ředitele jsou kladeny čím dál vyšší nároky v oblasti kompetencí ve všech jeho rolích. Především pro zřizovatele může být příklad kompetenčního modelu ředitele školy využit při výběru vhodného uchazeče. Je nutné si v první řadě uvědomit, že máme různé typy a velikosti škol, rozdílné podmínky, a proto není možné využít jednoho kompetenčního modelu ve všech situacích.

V odborné literatuře se kompetenčním modelem ředitele školy zabývá Lhotková, Trojan a Kitzberger.

Ukázkový model dělí do šesti oblastí:

- 1) Kompetence lídra (strategické myšlení) – ředitel dokáže sestavit vizi odpovídající škole, umí stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich, propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti, dosahuje svým působením optimálních výkonů členů týmu.
- 2) Kompetence manažera (rozvoj organizace) – stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy, správně provádí výběr zaměstnanců, jejich adaptaci a hodnocení. Zajišťuje pro školu mimorozpočtové finance, umí vykonávat všechny manažerské funkce.

- 3) Kompetence odborné – rozumí platným právním a ekonomickým předpisům, sleduje trendy vývoje školství a dokáže je uvést do života školy. Umí komunikovat se všemi zákazníky školy. Ovládá cizí jazyk.
- 4) Kompetence osobní – dokáže rozvrhnout svůj čas, pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb, umí se rozhodovat a umí pracovat pod tlakem.
- 5) Kompetence sociální – umí sestavit tým a jednat se všemi jeho členy, konflikty řeší rychle a otevřeně, zvládá odpor, spolupracuje s partnery školy, akceptuje podmínky vytvořené zřizovatelem a legislativním rámcem.
- 6) Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu – umí naplánovat a implementovat ŠVP, využívá zjištěných výsledků žáků k zlepšování edukačního procesu, je otevřený zpětné vazbě pro zlepšování procesu²⁸.

2. 6 Základní údaje o školách a školských organizacích Ústeckého kraje

Vzhledem k tomu, že se v praktické části zabývám výzkumem ředitelů základních škol v Ústeckém kraji, okrajově jsem shrnula údaje týkající se školství tohoto kraje.

Regionální vzdělávací soustavu v Ústeckém kraji tvoří školy a školská zařízení zřizované krajem, obcemi, církví, soukromými fyzickými a právníckými osobami a MŠMT. V roce 2014/2015 eviduje Ústecký kraj 696 ředitelství škol a školských organizací všech zřizovatelů.

Ústecký kraj k 30. září 2014 zřizoval 101 škol a školských organizací s právní formou příspěvkové organizace. Ústecký kraj byl zřizovatelem 60 středních škol (včetně škol pro žáky se zdravotním postižením), z toho je jedna škola konzervatoř. Vyšších odborných škol bylo 7 a spadaly pod jedno ředitelství se středními odbornými školami. Kraj zřizoval 20 základních škol a mateřských škol pro žáky se zdravotním postižením, 7 základních uměleckých škol, 4 střediska volného času, jeden školní statek, jednu Pedagogicko-psychologickou poradnu Ústeckého kraje a jedno zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

²⁸ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992, s. 62 – 63

Dětských samostatných domovů zřizoval 14, další 3 domovy při základních praktických školách.

K 30. září 2014 bylo obcemi zřizováno 523 škol a školských zařízení, nejvyšší počet z tohoto čísla zastupovaly mateřské a základní školy. Obce zřizovaly 21 středisek volného času, z toho 4 byly pod jedním ředitelstvím se základními školami, 11 samostatných zařízení školního stravování a 23 základních uměleckých škol, z toho 2 byly pod jedním ředitelstvím se základními školami.

Obce s rozšířenou působností provádí výkon státní správy na úseku školství správního území, zpracovávají návrhy rozpisů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu, metodicky řídí činnost škol a školských zařízení ve své působnosti, shromažďuje, kontroluje a předává krajskému úřadu a MŠMT pro statistické účely údaje z dokumentace škol a školských zařízení a ze školních matrik.

V Ústeckém kraji bylo k 30. září 2014 registrováno 8 škol a školských zařízení zřizovaných církví, z toho 4 mateřské školy (jedna při střední škole), 3 základní školy (2 při střední škole), 2 střední školy, 4 střediska volného času (2 při střední škole). Ministerstvo školství zřizovalo v kraji 5 školských zařízení pro ústavní a ochrannou výchovu a jeden dětský domov se školou.

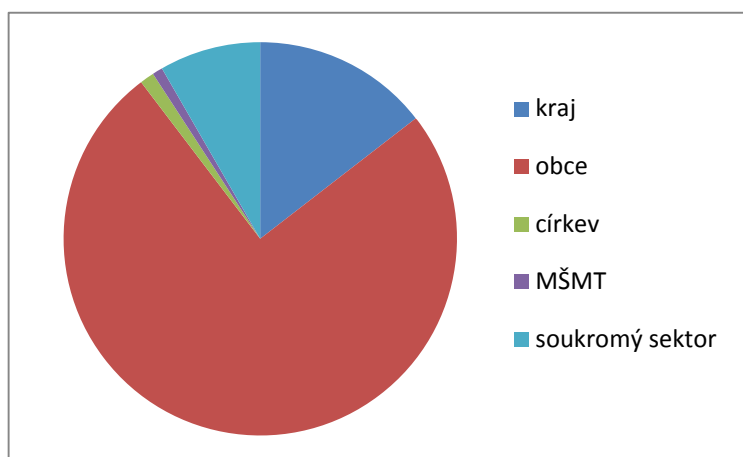
Dále bylo k 30. září 2014 v Ústeckém kraji v soukromém sektoru evidováno 58 škol a školských zařízení, z toho 27 základních a mateřských škol, 26 středních škol, jedna základní umělecká škola, jedna vyšší odborná škola, 2 zařízení školního stravování a Pedagogické centrum Ústí nad Labem pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Výše uvedené údaje o školách a školských zařízení jsem čerpala z Rejstříku škol a školských zařízení ke dni 30. září 2014.

Tabulka č. 1 – Sumarizace škol a školských zařízení dle zřizovatele v Ústeckém kraji k 30.09.2014

Zřizovatel	Počet
kraj	101
obec	523
církev	8
MŠMT	6
soukromý sektor	58
Celkem	696

Graf č. 1 – Přehled škol a školských zařízení v Ústeckém kraji dle zřizovatele k 30.09.2014



3. EMPIRICKÁ ČÁST

3. 1 Výzkumný problém

Typ výzkumného problému, který budu zkoumat, je deskriptivní (popisný), budu zjišťovat a popisovat stav. Výzkumným problémem je definovat výhody a nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace.

3. 1. 1 Formulace cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem praktické části je definovat výhody a nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace a ověřit, zda se názory ředitelů z praxe shodují s teorií v odborné literatuře.

Výzkumná otázka:

Jaké jsou výhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace?

3. 1. 2 Metoda výzkumu

Metoda, která byla při zpracování a následném vyhodnocení problematiky použita, byla kvantitativní výzkum. Kvantitativní metodu jsem použila jako výchozí. Důvodem zvolení této metody byla možnost oslovit velké množství respondentů a získat v relativně krátké době větší množství dat. Základem této metody je definování výzkumného problému, následně výběr jasně vymezených proměnných (jedná se o prvek zkoumání, který nabývá různých hodnot) a stanovení výzkumných otázek. Podle Gavory dělíme proměnné na dvě skupiny: na měřitelné (kvantitativní) a kategoriální, obě skupiny byly ve výzkumu použity²⁹. Kvantitativní výzkum formou dotazníků byl poté doplněn dalším výzkumným nástrojem (rozhovory), abych mohla porovnat a doplnit výchozí metodu.

²⁹ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 48

3. 1. 3 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj byl pro kvantitativní výzkum použit dotazník, který je považován podle Gavory³⁰ za nejfrekventovanější, ekonomický výzkumný nástroj ke zjištění velkého počtu dat, při hromadném získávání informací s malou investicí času. Při konstrukci dotazníku jsem v úvodní části respondentům vysvětlila cíl dotazníku a význam respondentových odpovědí při řešení dané problematiky, termín k jeho vrácení, další pokyny a informace, na závěr poděkování. Druhá část obsahuje vlastní otázky. Otázky dotazníku jsem sestavila na základě studia odborné literatury. V dotazníku byly použity hodnotící škály, které se používají k měření postojů a názorů lidí – tzv. Likertovy škály. Na stupnici člověk vyjádří stupeň svého souhlasu či nesouhlasu s výrokem³¹. V dotazníku bylo umožněno u některých otázek doplnit text a též obsahoval dvě otevřené otázky. To umožnilo respondentům vyjádřit svůj vlastní názor, avšak náročné bylo vyhodnocování odpovědí pro autorku.

Strukturovaný dotazník jsem vypracovala na internetovém portálu www.survio.com. Jedná se o internetový nástroj, který umožňuje uživatelům snadno vytvořit profesionálně vypadající on-line dotazník bez jakýchkoliv technických znalostí zcela zdarma. Uživatelům dále nabízí:

- vytvoření dotazníku s množností větvení otázek,
- vyhodnocení dotazníku včetně grafů nebo stažení surových dat,
- pokročilou analýzu závislosti odpovědí.

Dotazník obsahuje 12 otázek. S výjimkou dvou otevřených otázek č. 9 a 12 obsahuje otázky uzavřené č. 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11 a otázky uzavřené s možností doplnění textové odpovědi č. 1, 5.

Dotazník byl po skončení šetření vyhodnocen automaticky, u každé skupiny výroků jednotlivých otázek byl sečten počet získaných odpovědí. Pouze

³⁰ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 99

³¹ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 92

u otevřených otázek a otázek uzavřených s možností doplnění textové odpovědi byla provedena sumarizace a vyhodnocení dat autorkou.

Pro doplnění dotazníkového šetření bylo využito dalšího nástroje – interview. Podle Gavory může být interview strukturované, polostrukturované nebo nestrukturované. Výzkumným nástrojem byl zvolen kompromis a bylo využito polostrukturovaného interview s řediteli škol³². Otázky rozhovoru byly otevřené, vycházely z otázek, které byly kladeny respondentům v dotazníkovém šetření, a byly doplněny o další podotázky. Interview probíhalo v ředitelnách základních škol, v klidném prostředí. Rozhovor byl zaznamenán na diktafon. Po ukončení rozhovorů byla prvotním úkolem kategorizace dat, dále následné vyhodnocení interview.

3. 1. 4 Respondenti

Respondenty zapojenými do dotazníkového šetření a rozhovorů byli ředitelé základních škol jmenovaní z vnitřních zdrojů organizace v Ústeckém kraji. Zřizovatelem všech škol zařazených do výzkumu jsou obce.

Ústecký kraj čítá 233 škol, které jsou zřizovány obcí. Požádala jsem pracovníky školství na pověřených obcích, aby mi sdělili, v jakých školách v jejich gesci byli ředitelé jmenovaní do funkce z vnitřních zdrojů organizace. Na základě těchto informací jsem docílila základního souboru, kterého se výzkumný problém týká. Čili základní soubor pro dotazníkové šetření zahrnuje 177 základních škol v Ústeckém kraji. V Ústeckém kraji je 16 pověřených obcí. Aby byl výběrový soubor co nejvíce reprezentativní, vybrala jsem náhodně z každé pověřené obce 2 školy pouze s prvním stupněm a 5 škol s oběma stupni vzdělávání. Výběrový soubor tvoří celkem 112 základních škol, z toho je 32 škol pouze s prvním stupněm a 80 škol s oběma stupni vzdělávání.

Jak uvádí Gavora, je náhodný výběr z hlediska teorie pravděpodobnosti nejlepším výběrem. Jeho osoby dobře reprezentují základní soubor. Proto je

³² GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 111

označován za reprezentativní soubor, což znamená, že každá osoba měla stejnou pravděpodobnost dostat se do výběrového souboru³³.

Respondenty, kteří tvoří základní soubor pro výzkum pomocí výzkumného nástroje rozhovorů, představuje pět ředitelů základních škol v místě mého bydliště. Pro výběrový soubor byli zvoleni tři ředitelé záměrným výběrem, z toho je jeden ředitelem základní školy pouze s prvním stupněm a dva ze základní školy s oběma stupni vzdělávání.

Gavora vysvětluje, že záměrný výběr se uskutečňuje na základě relevantních znaků, tj. těch znaků základního souboru, které jsou důležité pro dané zkoumání³⁴.

3. 1. 5 Předvýzkum

Před samotným vstupem do terénu jsem provedla předvýzkum s řediteli škol, kteří nebyli zahrnuti do výzkumného šetření. Záměrem předvýzkumu bylo ověřit, zda výzkumný nástroj funguje, zda jsou otázky srozumitelné, jestli je vše v pořádku po technické stránce při vyplňování online dotazníků.

3. 2 Průběh výzkumu

V následujících kapitolách předkládám výsledky dotazníkového šetření ředitelů základních škol jmenovaných z vnitřních zdrojů organizace v Ústeckém kraji. Odpovědi ředitelů se nacházejí pod jednotlivými otázkami v „úrovni A“. Každá otázka je doplněna o odpovědi tří ředitelů jmenovaných z vnitřních zdrojů organizace provedené formou interview v „úrovni B“. Některé otázky jsou doplněny ještě o podotázky.

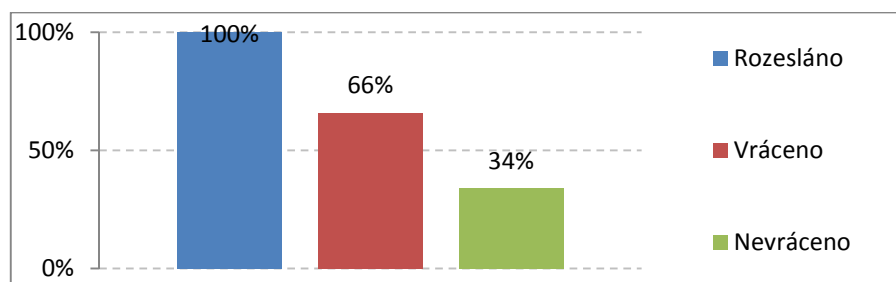
³³ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 60

³⁴ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 64

3. 2. 1 Úvodní analýza návratnosti dotazníků

(Úroveň A)

Rozesláno bylo celkem 112 dotazníků ředitelům základních škol zřizovaných obcí. Vráceno jich bylo celkem 74, tj. 66 % z celkového počtu rozeslaných dotazníků.



Podle Gabory není nikdy díky nejrůznějším činitelům 100 % návratnost zasílaných dotazníků. Za požadovanou minimální návratnost dotazníkového výzkumu se považuje 75 % (W. Wiersma 1985, s. 157). Dosáhnout však takové návratnosti je velmi těžké, a proto se někdy připouští i nižší³⁵. Jak už je výše uvedeno, podařilo se mi dosáhnout návratnosti 66 % rozeslaných dotazníků, díky tomu považuji získané informace v navracených dotaznících pro mou práci za dostačující.

³⁵ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6, s. 107

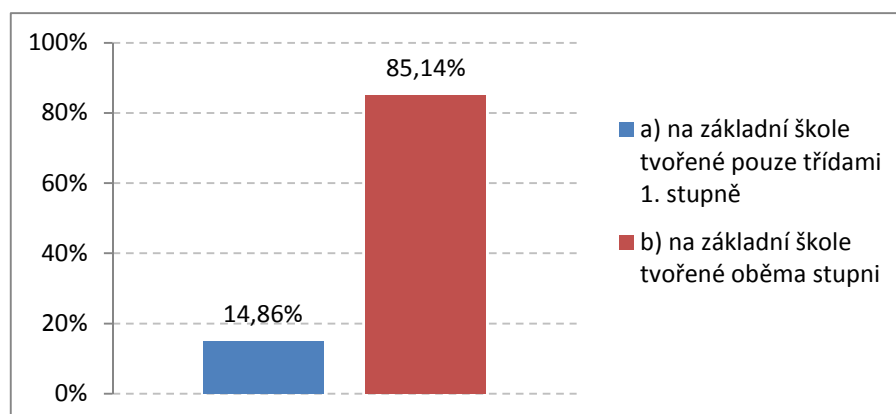
3. 2. 2 Zpracování výstupů dotazníkového šetření, doplněné o odpovědi z rozhovoru

Otázka č. 1

Na kterém typu základní školy působíte?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) na základní škole tvořené pouze třídami 1. stupně	11	14,86 %
b) na základní škole tvořené oběma stupni	63	85,14 %



Z výše uvedeného grafu a tabulky vyplývá, že se dotazníkového šetření účastnili jak ředitelé z menších jednostupňových škol, tak i z větších škol s oběma stupni vzdělávání. Celkově se do dotazníkového výzkumu zapojilo 74 ředitelů. Původně bylo osloveno 32 ředitelů škol pouze s prvním stupněm vzdělávání a 80 ředitelů škol úplných, přesto požadují tento vzorek za reprezentativní.

(Úroveň B):

V rámci interview byli osloveni tři ředitelé základních škol.

Ředitel č. 1: „Působím na základní škole tvořené oběma stupni vzdělávání s 335 žáky.“

Ředitelka č. 2: „Působím na základní škole tvořené pouze třídami prvního stupně vzdělávání.“

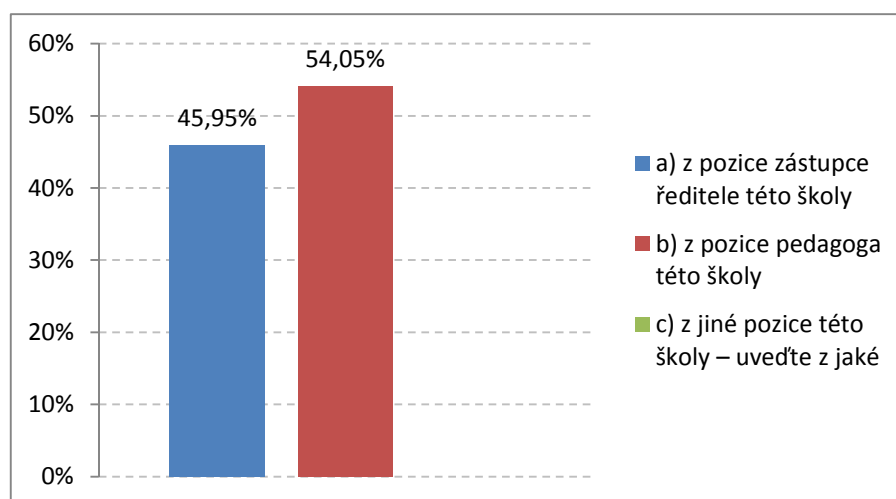
Ředitelka č. 3: „Působím na základní škole tvořené oběma stupni vzdělávání, jedná se o vesnickou školu se 180 žáky.“

Otázka č. 2

Z jaké pozice jste byl jmenován do funkce ředitele základní školy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) z pozice zástupce ředitele této školy	34	45,95 %
b) z pozice pedagoga této školy	40	54,05 %
c) z jiné pozice této školy – uveďte z jaké	0	0,00 %



Šetřením bylo zjištěno, že větší počet ředitelů působil před zvolením do funkce jako učitelé dané školy, druhou skupinu tvořili zástupci ředitelů škol, z jiné pozice školy nebyl jmenován do funkce ředitele školy nikdo.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Před zvolením do funkce ředitele jsem působil na škole jako učitel českého jazyka, dějepisu a tělesné výchovy, s tím, že jsem vykonával i některé úkoly patřící do kompetencí zástupce ředitele.“

Ředitelka č. 2: „Jmenovaná do funkce ředitelky základní školy jsem byla z pozice učitelky.“

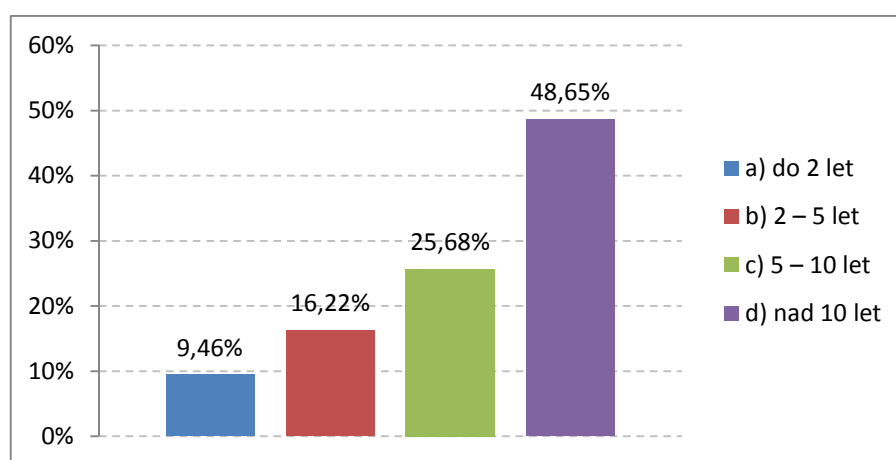
Ředitelka č. 3: „Byla jsem jmenovaná do funkce ředitelky školy z pozice zástupkyně ředitele školy.“

Otázka č. 3

Kolik let jste ve funkci ředitele základní školy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) do 2 let	7	9,46 %
b) 2 – 5 let	12	16,22 %
c) 5 – 10 let	19	25,68 %
d) nad 10 let	36	48,65 %



Z výše uvedeného grafu a tabulky vyplývá, že největší skupinu zastupují ředitelé, kteří jsou ve funkci déle jak deset let, ti tvoří téměř polovinu respondentů, další skupinou jsou ředitelé, kteří jsou ve funkci více jak 5 let. Můžeme tedy předpokládat, že tito ředitelé jsou schopní, disponují bohatými zkušenostmi s řízením školy a ovládají manažerské, odborné a jiné kompetence, neboť museli obhájit svůj post v roce 2012 v souvislosti s novelou školského zákona. Nejmenší skupinu zastupují ředitelé působící ve funkci méně než dva roky.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Ředitelem jsem necelých deset let.“

Ředitelka č. 2: „Na škole působím necelé tři roky.“

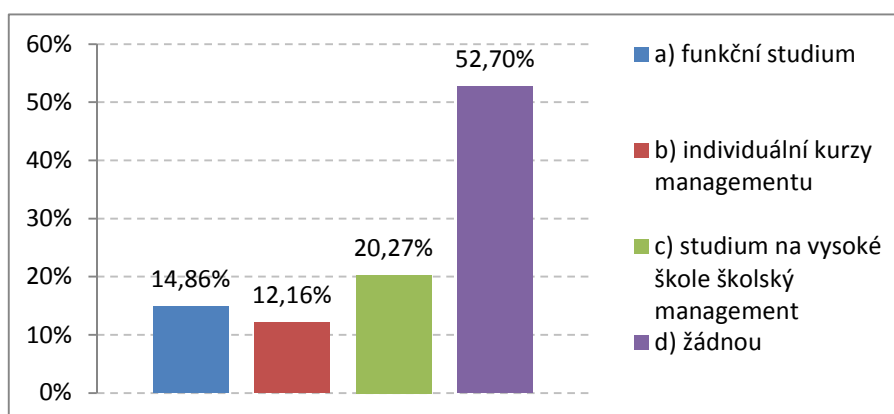
Ředitelka č. 3: „Ve funkci ředitele jsem krátce, necelých šest měsíců.“

Otázka č. 4

Jakou jste absolvoval před nástupem do funkce odbornou přípravu zaměřenou na řízení školy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) funkční studium	11	14,86 %
b) individuální kurzy managementu	9	12,16 %
c) studium na vysoké škole – školský management	15	20,27 %
d) žádnou	39	52,70 %



Z grafu a tabulky je patrné, že více jak polovina ředitelů zahrnutých ve výzkumu neabsolvovala žádnou odbornou přípravu na řízení školy před nástupem do funkce (podle platné legislativy není momentálně požadováno žádné manažerské vzdělání, je pouze požadováno zahájit funkční studium do dvou let po nástupu do funkce). V současnosti se připravuje nový kariérní systém pro ředitele, který bude povinně vyžadovat manažerské vzdělání před podáním přihlášky do konkursu. Noví ředitelé získají znalosti už před nástupem do funkce a budou na náročnost a úskalí řídicí práce připraveni.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Před nástupem do funkce jsem neabsolvoval žádnou odbornou přípravu, po nástupu do funkce jsem si vystudoval funkční studium pro ředitele I.

a II., následně ještě školský management.“

Ředitelka č. 2: „Už v roce 2009 jsem vystudovala bakalářské studium školského managementu. Díky tomuto studiu jsem získala vědomosti o řídicí práci ještě před výkonem funkce, což jsem zúročila hlavně v začátcích.“

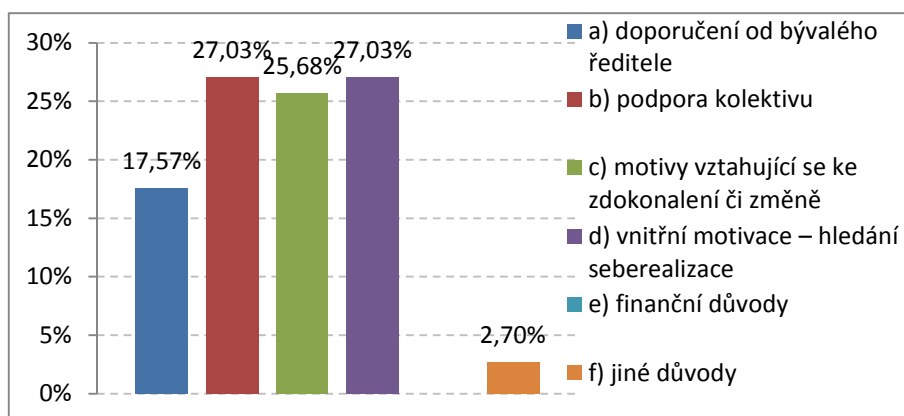
Ředitelka č. 3: „Před nástupem do funkce jsem absolvovala tak zvané funkční studium pro ředitele škol, toto studium mi doporučil bývalý ředitel, který chtěl, abych se po jeho odchodu přihlásila do konkursního řízení na post ředitele školy.“

Otázka č. 5

Určete, která z nabízených možností byla nejsilnějším důvodem pro Vaše rozhodnutí přihlásit se do konkursu?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) doporučení od bývalého ředitele	13	17,57 %
b) podpora kolektivu	20	27,03 %
c) motivy vztahující se ke zdokonalení či změně v základní škole	19	25,68 %
d) vnitřní motivace – hledání seberealizace	20	27,03 %
e) finanční důvody	0	0,00 %
f) jiné důvody	2	2,70 %



Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že hlavními důvody pro rozhodnutí přihlásit se do konkursu na ředitele školy byly podpora kolektivu, vnitřní motivace (seberealizace) a motivy vztahující se ke zdokonalení či změně ve škole.

Nezanedbatelné je i procento ředitelů, kterým bylo doporučeno bývalým ředitelem přihlásit se do konkursu, především proto, že prokázali ve své předchozí činnosti řídicí schopnosti.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Hlavním důvodem mého rozhodnutí bylo doporučení bývalým ředitelem, abych se přihlásil do konkursního řízení, dalším důvodem bylo něco změnit, posunout školu dál.“

Ředitelka č. 2: „Byly to mé osobní ambice, moje ctižádost postoupit ve své kariéře o stupeň výš a využít také nabyté teoretické znalosti ze studia.“

Ředitelka č. 3: „Hlavním důvodem byla důvěra a doporučení bývalého ředitele, který mě přibližně dva roky před odchodem do důchodu připravoval na řízení školy. Sama jsem do poslední chvíle váhala, zda do konkursu jít či ne. Roli zde hrála i částečná podpora kolektivu.“

Co Vám po zvolení do funkce činilo největší potíže?

Ředitel č. 1: „Potíže mi činilo naladění některých kolegů vzhledem k zavádění změn ve škole. Každý reaguje na změnu jinak, někdo automaticky s odporem, někdo s odstupem času a někdo tu změnu bude pociťovat jako újmu po celý život.“

Ředitelka č. 2: „Největší potíže mi činilo to, abych se opravdu z té pozice kolegy dostala do pozice nadřízeného a dokázala bývalé kolegy kontrolovat, úkolovat a vyžadovat splnění úkolů.“

Ředitelka č. 3: „Největší potíže mi činila a stále činí často měnící se legislativa a ekonomika, kterou považuji za svou slabou stránku. Jako zástupkyně ředitele jsem se zabývala pedagogickou činností, financování školy si řešil bývalý ředitel sám.“

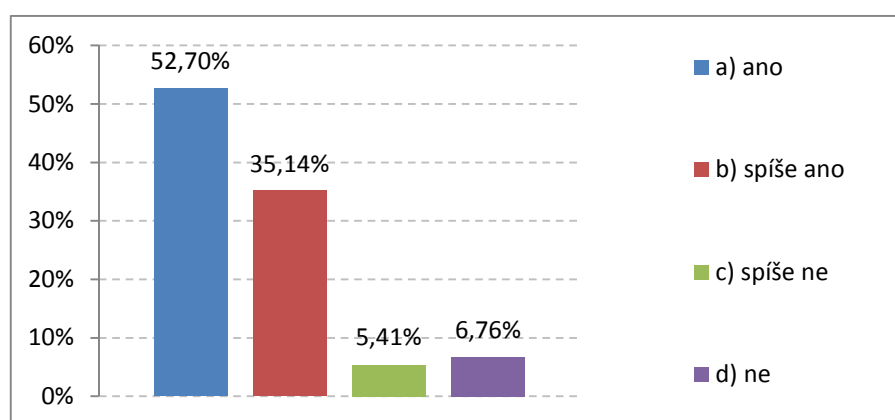
Tuto otázku jsem položila pouze u rozhovorů pro doplnění, zajímalo mě, s jakými problémy se potýkali začínající ředitelé, co jim činilo největší potíže.

Otázka č. 6

Pomohla Vám znalost zaměstnanců lépe řešit problémy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) ano	39	52,70 %
b) spíše ano	26	35,14 %
c) spíše ne	4	5,41 %
d) ne	5	6,76 %



Převážná část respondentů v úrovni A odpověděla, že díky znalosti zaměstnanců mohli lépe řešit problémy. Pouze 4 ředitelé odpověděli, že jim znalost zaměstnanců spíše nepomohla řešit problémy a 5 ředitelů odpovědělo, že zásadně ne. Vzhledem k tomu, že na otázku odpovídalo 74 respondentů a kladně se vyjádřilo 88 % z celku, považují znalost zaměstnanců za jednu z výhod jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Z níže uvedených rozhovorů s řediteli je patrné, že též zařazují znalost zaměstnanců k výhodám jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Něco je pozitivního a něco negativního. Když už někoho znám, vím, jakou má povahu a schopnosti, tak už k němu mohu jinak přistupovat, nebo právě proto, že ho až moc znám, tak už předem vím, že to bude mít negativní odezvu.“ **Ředitelka č. 2:** „To, že znám zaměstnance, беру jako výhodu, můj přístup je individuální a podle toho s nimi jedním.“

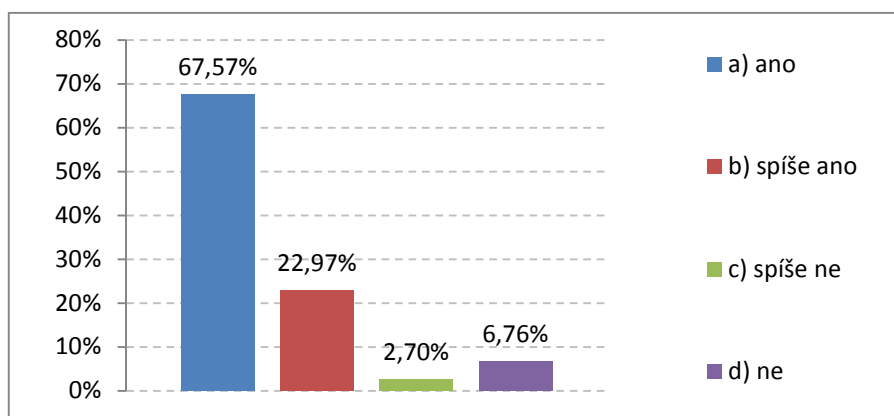
Ředitelka č. 3: „Určitě mi pomohla znalost zaměstnanců lépe řešit problémy, to považuji za jednu z hlavních výhod ředitelů volených z vnitřních zdrojů organizace. Pomáhá mi to v tom, že znám povahy učitelů a mohu odhadnout jejich reakce. Někteří učitelé jsou vůči mně v nové pozici ředitelky dokonce ochotnější, než když jsem byla zástupkyně ředitele.“

Otázka č. 7

Přispěla Vám znalost prostředí organizace k snazší adaptaci na funkci ředitele základní školy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) ano	50	67,57 %
b) spíše ano	17	22,97 %
c) spíše ne	2	2,70 %
d) ne	5	6,76 %



Na základě provedeného kvantitativního průzkumu je zřejmé, že znalost prostředí přispěla ředitelům jmenovaným z vnitřních zdrojů organizace k snazší adaptaci, kladně se vyjádřilo 91 % respondentů. Pouze 9 % respondentů odpovědělo spíše ne nebo ne. Z rozhovorů je také patrné, že všem dotazovaným ředitelům přispěla znalost prostředí k snazší adaptaci. Můžeme tedy znalost prostředí též považovat za další výhodu při jmenování ředitele z vnitřních zdrojů.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Určitě ano, věděl jsem, co si mohu dovolit, jaká je kapacita školy, jakou učebnu mohu změnit na specializovanou, jak zajistit tělocvičny.“

Ředitelka č. 2: „Stoprocentně, v podstatě jsem se vůbec nemusela adaptovat na prostředí, znala jsem systém výuky, organizační záležitosti, školní družinu, školní klub, zájmové vyučování, aktivity a akce školy.“

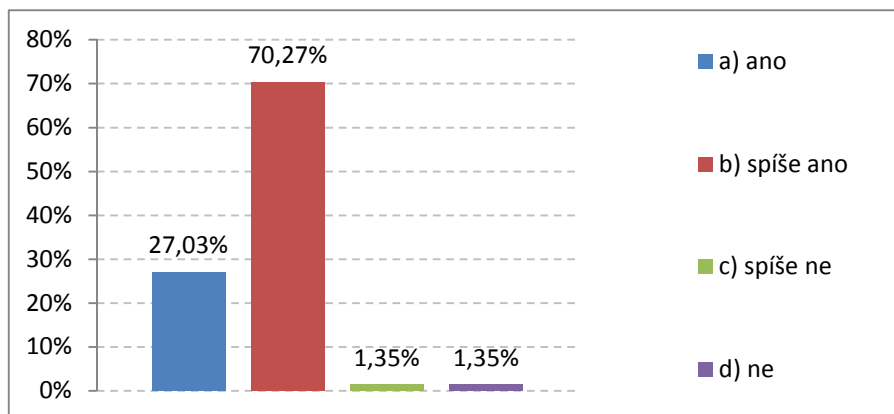
Ředitelka č. 3: „Znám chod školy, znám stav budov, vím, jaké jsou kde problémy, co se řešilo a co se bude muset řešit, znám souvislosti a znám vztahy.“

Otázka č. 8

Přineslo Vaše jmenování pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) ano	20	27,03 %
b) spíše ano	52	70,27 %
c) spíše ne	1	1,35 %
d) ne	1	1,35 %



Z tabulky a grafu je patrné, že jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace mělo pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Pouze dva respondenti odpověděli negativně. Stejný výsledek ukázaly i rozhovory, ředitelé odpovídali, že po jejich nástupu do funkce byli někteří učitelé více aktivní a ochotní.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Dle mého názoru je to více motivovalo k práci, tím, že jsem školu zapojil do projektů, a to i do mezinárodních, byl to pro ně jiný ráz práce, většina učitelů byla nadšená.“

Ředitelka č. 2: „Řekla bych, že mé jmenování mělo pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců, předchozí paní ředitelka už nic moc neřešila, vztah s učiteli měla zaběhnutý, neměla potřebu něco zlepšovat nebo měnit. Po mém nástupu se vše nastartovalo po novu, řekla bych, že učitelé měli snahu být lepší, odváděli lepší výkon, to se promítlo i v hodnocení z mé strany.“

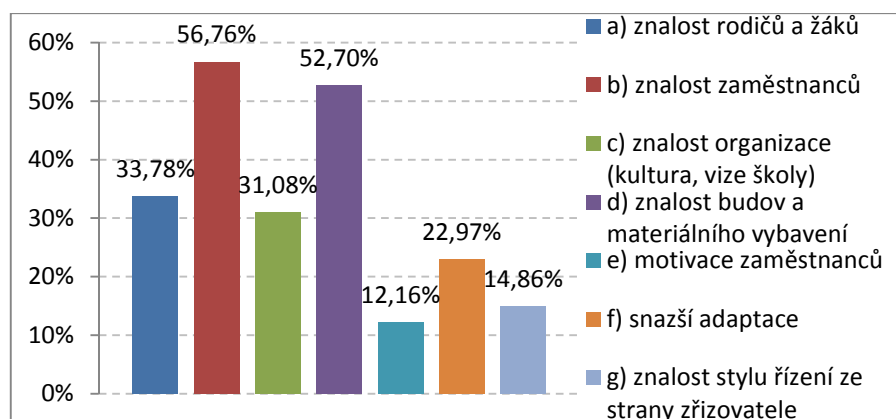
Ředitelka č. 3: „Tím, že jsem v jiné pozici, řekla bych, že jsou učitelé vůči mé osobě ochotnější. Chodí za mnou s nápady, jsou více aktivní, než jsem je zažila dřív.“

Otázka č. 9

Zde uveďte několik výhod jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace z vlastní zkušenosti:

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) znalost rodičů a žáků	25	33,78 %
b) znalost zaměstnanců	42	56,76 %
c) znalost organizace (kultura, vize školy)	23	31,08 %
d) znalost budov a materiálního vybavení	39	52,70 %
e) motivace zaměstnanců	9	12,16 %
f) snazší adaptace	17	22,97 %
g) znalost stylu řízení ze strany zřizovatele	11	14,86 %



(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Především považuji za velkou výhodu přehled, jak mohu se školou po personální stránce naložit, věděl jsem, kdo má organizační schopnosti, na koho mohu delegovat úkoly. Důležitá pro mě byla též materiální znalost školy a stav budov, věděl jsem, co škole chybí, jaké jsou její silné a slabé stránky.“

Ředitelka č. 2: „Znalost prostředí, znalost zaměstnanců, slabiny školy, na které jsem mohla hned reagovat a snažit se je posílit nebo změnit, znalost vztahu školy a zřizovatele, znalost a vztah k žákům a rodičům.“

Ředitelka č. 3: „Znalost školy, učitelského sboru, materiálního prostředí, znalost rodičů a znalost zřizovatele, s kterým máme úzký vztah. V podstatě jsem se musela adaptovat spíše na nové pracovní úkoly.“

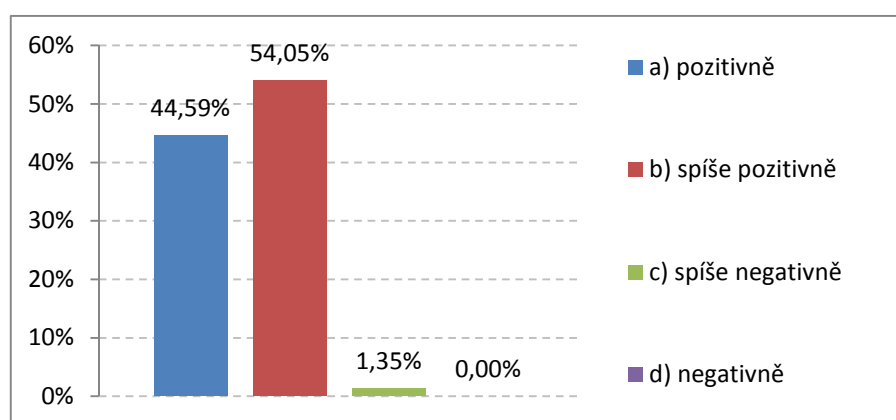
Tuto otázku jsem položila záměrně otevřenou, aby měli respondenti možnost vlastních odpovědí a abych zjistila, co je skutečně považováno za výhodu v případě jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Základem zpracování této otázky byla kategorizace odpovědí ředitelů. Počet odpovědí nebyl omezen, proto je vyšší než celkový počet respondentů. Z grafu a tabulky vyplývá, že za největší výhodu považují oslovení respondenti znalost zaměstnanců, hned v závěsu uvádějí znalost budov a materiálního vybavení. Jako další výhody považují oslovení ředitelé znalost rodičů, žáků, znalost kultury organizace a vizi školy. Mezi výhody zařadili respondenti také snazší adaptaci, znalost stylu řízení ze strany zřizovatele a poslední pomyslnou příčku obsadila motivace zaměstnanců. Z rozhovorů je patrné, že považují za výhodu především znalost, a to prostředí, kolektivu, žáků, rodičů, zřizovatele, vztahů, a snazší adaptaci, uvádějí stejné výhody jako respondenti z kvantitativního výzkumu.

Otázka č. 10

Jak jste byl přijat bývalými kolegy v pozici ředitele základní školy?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) pozitivně	33	44,59 %
b) spíše pozitivně	40	54,05 %
c) spíše negativně	1	1,35 %
d) negativně	0	0,00 %



Na tuto otázku odpověděli oslovení ředitelé v dotazníkovém šetření vesměs kladně, 33 respondentů odpovědělo, že byli přijati pozitivně, 40 spíše pozitivně. Pouze jeden respondent odpověděl spíše negativně. Z rozhovorů, které jsem provedla, je zřejmé, že počátky v nové profesní roli neměli ředitelé až tak jednoduché, pouze jeden ze tří oslovených ředitelů byl přijat v roli ředitele bývalými kolegy pozitivně.

(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Začátky pro mě byly těžké, první dva tři roky mě brali spíše negativně.“

Ředitelka č. 2: „Řekla bych, že jsem byla kolegy přijata pozitivně, v kolektivu nebyl nikdo, kdo by se přihlásil do konkursního řízení, takže byli rádi, že jsem se té úlohy zhostila, a podporovali mě.“

Ředitelka č. 3: „Většina mě přijala spíše kladně, i když u několika učitelů zůstala

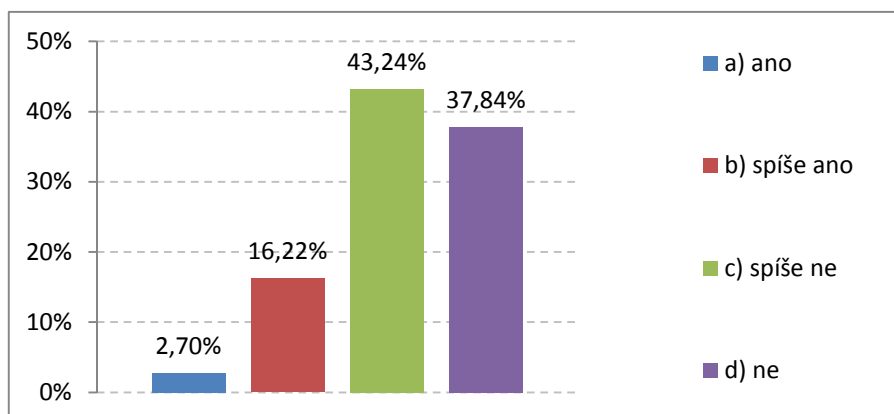
výčitka, kvůli výpovědi, kterou jsem po mém nástupu do funkce dala problémové učitelce.“

Otázka č. 11

Bylo méně objektivní Vaše rozhodování po zvolení do funkce vůči bývalým kolegům?

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) ano	2	2,70 %
b) spíše ano	12	16,22 %
c) spíše ne	32	43,24 %
d) ne	28	37,84 %



(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Lhal bych, kdybych řekl, že ne, protože to nedokážu úplně odstranit. Na škole je dělení po kabinetech, není prostor na velkou sborovnu, proto mám samozřejmě užší vazby s učiteli, s kterými jsem před jmenováním sdílel kabinet, ale snažím se být spravedlivý vůči všem.“

Ředitelka č. 2: „Neřekla bych, to bych nechtěla dopustit někomu nadřizovat a naopak někoho shazovat.“

Ředitelka č. 2: „Snažím se být spravedlivá, i když musím přiznat, že na někoho mám přísnější měřítko, ale snažím se minimalizovat rozdíly.“

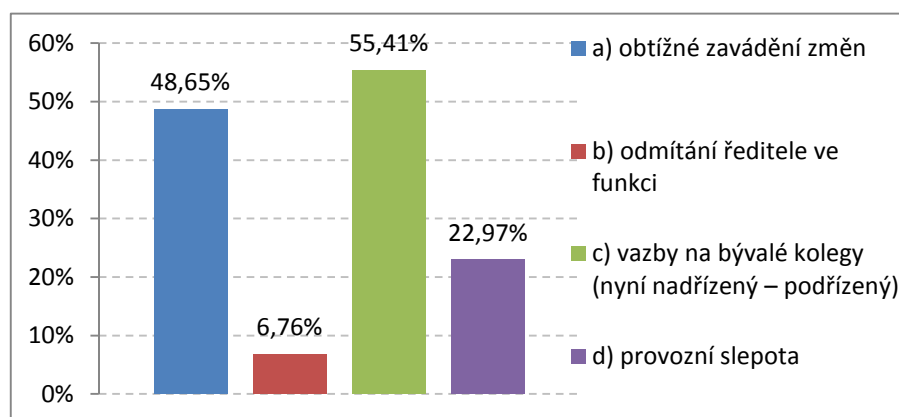
Účelem této otázky bylo zjistit, zda nově zvolení ředitelé nenadržují, neupřednostňují a nehodnotí práci jiným metrem u pedagogů, s kterými byli v přátelském vztahu jako kolegové. Hůře se kritizuje podřízený kamarád než běžný zaměstnanec. Dotazníkové šetření prokázalo, že pouze u malého procenta začínajících ředitelů ve funkci bylo méně objektivní rozhodování vůči bývalým kolegům, 43 % odpovědělo, že spíše nebyli ovlivněni, a 38 % respondentů odpovědělo, že nebylo ovlivněno jejich rozhodování. V rámci rozhovoru přiznali dva ze tří ředitelů, že jsou do jisté míry neobjektivní při svém rozhodování, ale snaží se to potlačit a minimalizovat.

Otázka č. 12

Zde uveďte z vlastní zkušenosti nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace:

(Úroveň A):

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
a) obtížné zavádění změn	36	48,65 %
b) odmítání ředitele ve funkci	5	6,76 %
c) vazby na bývalé kolegy (nyní nadřízený – podřízený)	41	55,41 %
d) provozní slepota	17	22,97 %



(Úroveň B):

Ředitel č. 1: „Až moc velká znalost zaměstnanců, když vím o jejich nedostacích, jak jim to říci, aby došlo k nápravě. Za nevýhodu považuji také to, že mě

z počátku všichni ve funkci nepřijali kladně a o to obtížněji se mi zaváděly ve škole změny.“

Ředitelka č. 2: „Nemusela jsem vidět všechny nedostatky, protože jsem s nimi byla srostlá, mně osobně to připadá v pořádku, kdežto člověk z venku by to posoudil jinak. Téměř vždy je to tak, že při zavádění změn se najde v kolektivu nějaké procento váhavých zaměstnanců, a pokud byl někdo vyloženě proti, tak to neřekl nahlas. Vždy je dobrá konzultace se zaměstnanci v případě zavádění změn, aby měli příležitost se k tomu vyjádřit. Jsem demokratický typ vedoucího pracovníka, proto považuji za samozřejmost a součást mé práce k plánovaným změnám či novým úkolům vždy uspořádat poradu či debatu.“

Ředitelka č. 3: „Někdy byly a jsou momenty, kdy by pro mě bylo lepší, abych až zas tolik neznala povahy pedagogů a oni mě. Věci, které brali normálně, nyní berou jinak, protože jsem jim to řekla z pozice ředitelky. Obtížně se mi prosazuje zavádění změn a vytýkání nedostatků k dlouholeté pracovníci např. v jídelně. Tykání není zrovna v některých momentech také na místě.“

Tuto otázku jsem volila opět otevřenou, abych zjistila, co považují ředitelé jmenovaní z vnitřních zdrojů organizace za nevýhody ze své praxe. Počet odpovědí v dotazníkovém šetření opět neodpovídá počtu respondentů, protože ředitelé nebyli počtem odpovědí nijak limitováni. Odpovědi jsem zařadila do kategorií a následně je vyhodnotila. Víc jak polovina respondentů uvádí za nevýhodu vazby na bývalé kolegy, další téměř polovina ředitelů se potýkala se zaváděním nových změn v organizaci. 23 % respondentů uvedlo nevýhodu provozní slepotu a pouze 7 % bylo odmítáno ve funkci. Rozhovory se převážně ztotožňují s odpověďmi z dotazníkového šetření, navíc ještě zmiňují, že pro ně v některých případech je nevýhodou, že zaměstnance dobře znají a oni naopak je. Provozní slepotu v rozhovoru neuvedl ani jeden ředitel, jedná se o školy, které jsou v pohybu, změnu ve škole chtěli.

3. 3 Shrnutí

Všichni dotazovaní ředitelé zařazení do dotazníkového šetření a rozhovorů byli zvoleni do funkce základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Díky zapojení do výzkumného šetření ředitelů škol pouze s prvním stupněm, ale i škol s oběma stupni, jsem docílila objektivitu a získala níže uvedené názory.

Dotazníkové šetření: většina odpovídajících respondentů byla ze školy s oběma stupni vzdělávání, 54,05 % působilo před zvolením do funkce jako pedagog a 45,95 % jako zástupcem ředitele, nejvíce respondentů bylo zapojeno s víc jak desetiletou praxí, 52,70 % neabsolvovala žádnou odbornou přípravu na řízení školy. Nejsilnějšími důvody, proč se tito ředitelé hlásili do konkursu: podpora kolektivu, motivy ke zdokonalení či změně ve škole, seberealizace a doporučení od bývalého ředitele.

Rozhovory: osloveni byli dva ředitelé z úplné školy a jedna ředitelka ze školy pouze s prvním stupněm vzdělávání, všichni tři byli ve funkci do deseti let, jedna ředitelka byla ve funkci velmi krátce, pouze šest měsíců. Dva respondenti působili před zvolením do funkce jako pedagog a jeden jako zástupce ředitele. V rámci tohoto výzkumu byla ředitelka, která absolvovala ještě před nástupem školský management, a druhá funkční studium pro ředitele. Třetí respondent absolvoval funkční studium pro ředitele a školský management až po nástupu do funkce. Největší potíže jim v začátcích činila absence znalosti financování školy, ekonomických záležitostí, výkaznictví. V rámci tohoto šetření byli dva ze tří ředitelů podporováni odcházejícím ředitelem.

Na základě dalších otázek v dotazníku (především otevřených otázek, na které mohli respondenti odpovědět vlastními slovy) a v rozhovorech mohu definovat hlavní výhody a nevýhody jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Výstupní údaje z výzkumného šetření jsem pro lepší přehlednost zaznamenala do tabulky včetně odůvodnění.

Tabulka č. 2 – Vymezení výhod jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace

Vymezení výhod	dotazníkové šetření	rozhovory
1) znalost zaměstnanců	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: mohou lépe řešit problémy, delegovat úkoly, protože znají povahové rysy zaměstnanců, využít jejich potenciálu, schopnosti a zaujímat k nim individuální přístup, přesněji a vhodněji cílit úkoly		

2) snazší adaptace	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: znalost zaměstnanců (ušetření času s mapováním kolektivu), klimatu a prostředí školy, stavu budov, interpersonálních vztahů		
3) pozitivní vliv na motivaci	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: zaměstnanci byli více motivováni k práci, odvádějí lepší výkon, jsou ochotnější a aktivnější		
4) znalost organizace	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: znalost prostředí, problémů, stylu řízení, její školní tradice, klimatu, specifik a potřeb školy, osnov, výchovně-vzdělávacích cílů, ŠVP, vize		
5) znalost rodičů a žáků	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: dobrá znalost sociálně kulturních podmínek žáků a jejich rodin, rodinného prostředí žáků, znalost výchovného prostředí rodin, otevřená komunikace - díky vzájemné znalosti		
6) znalost budov	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: materiální vybavení školy, technický stav budov, slabiny školy, může hned reagovat na bolavá místa		
7) znalost stylu řízení ze strany zřizovatele	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: znalost požadavků ze strany zřizovatele a úzká spolupráce, znalost vzájemného vztahu škola - zřizovatel		

Tabulka č. 3 – Vymezení nevýhod jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace

Vymezení nevýhod	dotazníkové šetření	rozhovory
1) vazby na bývalé kolegy	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: ztráta přátelských vztahů, změna pohledu na bývalého kolegu, vtažení do vazeb mezi kolegy, nemusí být zcela objektivní, nový pohled a přístup je někdy potřeba, obtížné sdělování a vytýkání negativních věcí kamarádům – kolegům, někteří požadovali jisté úlevy a výhody, v některých případech je i nevýhodou až moc velká oboustranná znalost kolegů a ředitele školy		
2) obtížné zavádění změn	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: nechtěli měnit zaběhnutý styl výuky a chod školy, těžko se mění zaběhlá pravidla (dříve ti to stačilo, teď ne), odmítali zavádění nových postupů, akcí, technologií do školy		
3) provozní slepota	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: nemuseli vidět nedostatky, protože s nimi byli srostlí, málo nebo vůbec žádné využití příkladů dobré praxe z jiné školy, pokračovali v zaběhnutých zvycích		
4) odmítání ve funkci	potvrzeno	potvrzeno
odůvodnění: menší respekt - starší kolegové se neradi podřizovali pracovně mladším ředitelům, závist, nepřejícnost, intriky, učitelé, s kterými se nerozuměli, jako kolegové se stávají "reptajícími podřízenými"		

4. ZÁVĚR

V úvodu této bakalářské práce jsem vymezila její cíl, který jsem se při jejím zpracování snažila naplnit. Hlavním cílem výzkumu a práce bylo definovat výhody a nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace a ověřit, zda se názory ředitelů z praxe shodují s teorií v odborné literatuře. Kvantitativní výzkum byl proveden v Ústeckém kraji formou dotazníků a pro dokreslení dotazníkového šetření byl doplněn dalším výzkumným nástrojem – rozhovory. Do výzkumu byli zapojeni pouze ředitelé základních škol jmenovaní z vnitřních zdrojů organizace.

Všech 74 respondentů, kteří tvořili výzkumný vzorek, odpovídalo na 12 otázek v dotazníku, které byly formulovány na základě odborné literatury. Některé otázky byly otevřené, respondenti tak měli prostor na vyjádření vlastních názorů k dané problematice. Shodné otázky byly položeny třem respondentům v rámci rozhovorů, které byly provedeny formou polostrukturovaného interview. Respondenti zařazení do výzkumu byli ředitelé v Ústeckém kraji, jejichž zřizovatelem jsou obce.

Kladla jsem si výzkumnou otázku: Jaké jsou výhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace?

Na základě výsledků empirického šetření definuji výhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace v přehledné tabulce č. 2 v předchozí kapitole 3. 3 Shrnutí. Potvrzuji, že vymezené výhody se shodují s odbornou literaturou.

„Výhody obsazení funkce z vlastních zdrojů, to znamená z pedagogického sboru školy: dobrá znalost zaměstnanců, zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu, orientace v pracovním prostředí i regionu, znalost rodičů, žáků, zřizovatele apod. Nevýhody obsazení funkce z vlastních zdrojů: vazby na některé zaměstnance (menší objektivita), vznik rivality z důvodu jmenování

do funkce, vznik obav (zaměstnanci znají nedostatky budoucího ředitele), stagnace (nepřichází s novými podněty)“³⁶.

Záměrem dotazníkového šetření a rozhovorů bylo kromě výhod vymezit i nevýhody jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace, které jsou uvedeny v tabulce č. 3 v kapitole 3. 3 Shrnutí. Potvrzují, že vymezené nevýhody se shodují s odbornou literaturou.

Na základě provedeného výzkumného šetření potvrzují, že při jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace převládají výhody nad nevýhodami. Ředitel jmenovaný z vnitřních zdrojů organizace neztrácí čas po nástupu do funkce s adaptací na prostředí školy a na klienty školy, je si vědom slabých a silných stránek školy, zná vazby a vztahy v organizaci. Může se po jmenování začít plně věnovat adaptaci na nové pracovní úkoly, učit se manažerským kompetencím. Ten, kdo šel do konkursu z důvodu potřeby něco ve škole změnit, může okamžitě začít, protože z předchozího působení v organizaci ví o úskalích, kterým bude čelit, aby dosáhl cílů, které si stanovil.

Pro potřeby zřizovatele, členů konkursních komisí, členů školské rady bych výsledek bakalářské práce shrnula tak, že výběr ředitele z vnitřních zdrojů organizace je v mnohých směrech výhodný, avšak je třeba brát zřetel na celou osobnost a zkušenosti jednotlivých uchazečů.

³⁶ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, s. 48

5. SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. ISBN 978-80-86730-31-8

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8

PRŮCHA, Jan. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 292 s. ISBN 80-717-8029-4

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2

VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-726-1143-7

Právní předpisy

Zákon 561/2004 Sb., předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí

Elektronické dokumenty

www.kr-ustecky.cz/statistika/d-311515/p1=204827

www.kr-ustecky.cz/spravni-cleneni/d-850735/p1=204826

6. PŘÍLOHY

Dotazník pro ředitele základních škol

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia obor Školský management na UK, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k definování kladů a záporů jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Dotazník je sestaven z 12 otázek, jeho vyplnění Vám nezabere víc jak 10 minut Vašeho času. Získané údaje poslouží jako podklad pro zpracování výzkumné práce na téma „Jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace“. Dotazník je anonymní, nikde nebudu uvádět názvy příspěvkových organizací.

Děkuji za spolupráci a přeji Vám úspěšný vstup do nového roku 2015.

Dotazník je přístupný na adrese:

<http://www.surveio.com/survey/d/C5S9L7V9S9W9H3F3L>

Jana Neubauerová, referentka odboru školství, kultury a tělovýchovy, MěÚ Varnsdorf

1. Na kterém typu školy působíte?

- a) na základní škole s 1. – 5. ročníkem (tj. pouze I. stupeň)
- b) na základní škole úplné (s prvním i druhým stupněm vzdělávání)

2. Z jaké pozice jste byl jmenován do funkce ředitele základní školy?

- a) z pozice zástupce ředitele této školy
- b) z pozice pedagoga této školy
- c) z jiné pozice této školy – uveďte z jaké

3. Kolik let jste ve funkci ředitele základní školy?

- a) do 2 let
- b) od 2 – 5 let
- c) od 5 – 10 let
- d) nad 10 let

4. Jakou jste absolvoval před nástupem do funkce odbornou přípravu zaměřenou na řízení školy?

- a) funkční studium
- b) individuální kurzy managementu
- c) studium na vysoké škole – školský management
- d) žádnou

5. Určete, která z nabízených možností byla nejsilnějším důvodem pro Vaše rozhodnutí přihlásit se do konkurzu:

- a) doporučení od bývalé ředitelky
- b) podpora kolektivu
- c) motivy vztahující se ke zdokonalení či změně v základní škole
- d) vnitřní motivace – hledání seberealizace
- e) finanční důvody
- f) jiné důvody

6. Pomohla Vám znalost zaměstnanců lépe řešit problémy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Přispěla Vám znalost prostředí organizace k snazší adaptaci na funkci ředitele školy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8) Přineslo Vaše jmenování pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9) Zde uveďte z vlastní zkušenosti výhody nebo hlediska jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace:

10) Jak jste byl přijat bývalými kolegy v pozici ředitele?

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

11) Bylo méně objektivní Vaše rozhodování po zvolení do funkce vůči kolegům, s kterými jste měl užší vazby z předchozího období?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12) Zde uveďte z vlastní zkušenosti nevýhody či úskalí jmenování ředitele z vnitřních zdrojů organizace:

